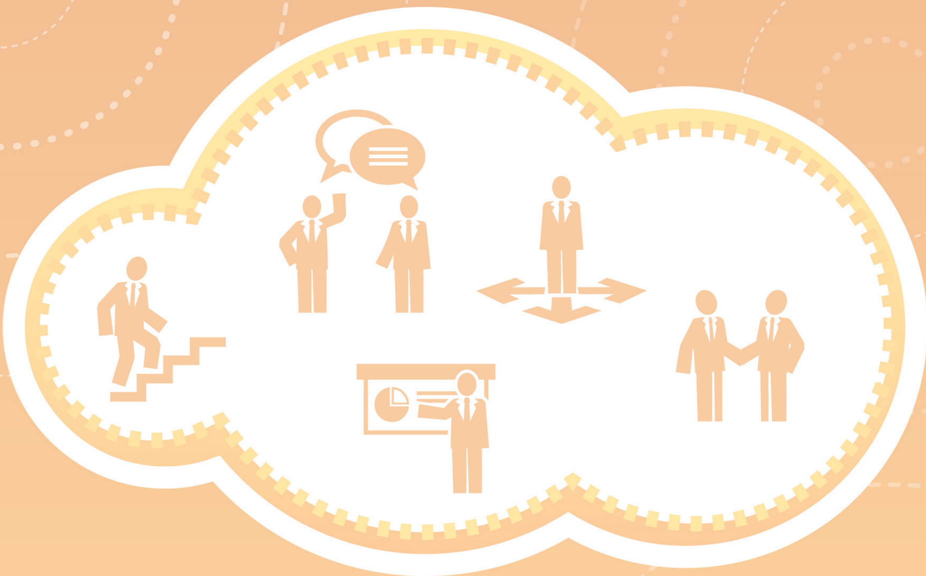


COMO ELABORAR UM PLANO DE NEGÓCIOS

SEBRAE

Especialistas em pequenos negócios



COMO ELABORAR UM PLANO DE NEGÓCIOS

BRASÍLIA
2013

Sebrae NA

Presidente do Conselho Deliberativo
Roberto Simões

Diretor-Presidente do Sebrae
Luiz Eduardo Pereira Barretto Filho

Diretor-Técnico do Sebrae
Carlos Alberto dos Santos

Diretor-Financeiro do Sebrae
José Claudio dos Santos

Gerente da Unidade de Capacitação Empresarial
Mirela Malvestiti

Gerente da Unidade de Atendimento Individual
Jaqueline Aparecida de Almeida

Coordenação
Stefano Nunes Portuguez de Souza – Sebrae

Atualização do Conteúdo
Cláudio Afrânio Rosa – Sebrae/MG

Equipe Técnica
Débora Franceschini Mazzei – Sebrae
José Gava Neto – Sebrae PR
Maria Conceição Moraes – Sebrae PE
Silmar Pereira Rodrigues – Sebrae

Tratamento de Linguagem e Revisão
Business do Brasil Comunicação Ltda.

Diagramação e Projeto Gráfico
i-Comunicação

Sebrae MG

Presidente do Conselho Deliberativo
Lazaro Luiz Gonzaga

Diretor Superintendente
Afonso Maria Rocha

Diretor Técnico
Luiz Márcio Haddad Pereira Santos

Diretor de Operações
Fábio Veras de Souza

Gerência de Atendimento e Coordenação Geral
Mara Regina Veit

Gerência de Educação e Empreendedorismo
Ricardo Luiz Alves Pereira

Supervisão Técnica
Any Myuki Wakabayashi
Cláudio Afrânio Rosa
Renata Duarte Foscarini

Autor
Cláudio Afrânio Rosa

Consultoria
Organização
Flávio Lúcio Brito

Colaboração
Haroldo Mota de Almeida
Luiz Antônio Nolasco dos Santos
Mauro de Souza Henriques

Editorial
Núcleo de Comunicação

SUMÁRIO

APRESENTAÇÃO

O Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas – Sebrae é a entidade que tem por missão promover a competitividade e o desenvolvimento sustentável das micro e pequenas empresas e fomentar o empreendedorismo.

As empresas de pequeno porte são fundamentais para estimular a economia do País e possibilitar a inclusão social, mediante a maior oferta de postos de trabalho. Elas representam 99,1% dos empreendimentos formais no Brasil, geram 52,2% dos empregos com carteira assinada e respondem por 20% do Produto Interno Bruto (PIB)[1].

De cada 10 empresas formalizadas 7 sobrevivem no Brasil após 2 anos da abertura é o que indica pesquisa elaborada pelo Sebrae a partir do estudo da base de dados da Receita Federal entre os anos 2005 e 2009.

O desafio do Sebrae é prestar apoio ao universo de milhões de empreendedores de pequenos negócios que compõem o conjunto produtivo da economia do Brasil e que necessitam de aprimoramento nos processos de gestão e, principalmente, de uma visão antecipada das condições do mercado em que atuam ou em que irão se estabelecer, para que possam tomar decisões mais objetivas e com riscos calculados, o que demonstra a importância de planejar ações.

O plano de negócio é o instrumento ideal para traçar um retrato fiel do mercado, do produto e das atitudes do empreendedor, o que propicia segurança para quem quer iniciar uma empresa com maiores condições de êxito ou mesmo ampliar ou promover inovações em seu negócio.

1 Fonte: SBA Fact Sheet 2009 – European Commission Enterprise and Industry e Ministerio do Trabalho e Emprego

Uma das prioridades da instituição, portanto, diz respeito à capacitação dos empresários e dos interessados em abrir sua empresa, investindo na elaboração de planejamento do negócio e no conhecimento direcionado às práticas gerenciais, para que estes possam criar e manter seus empreendimentos, participando efetivamente no desenvolvimento do País.

Sucesso nessa caminhada para elaboração do seu plano de negócio!

E lembre-se: seu sucesso depende de você!

PLANO DE NEGÓCIO

O que é e para que serve[2]

Imagine que você deseja construir uma casa, organizar uma festa, viajar para o campo ou para o litoral. Com certeza, sua intenção é que tudo dê certo, mas, para que isso ocorra, é necessário fazer um cuidadoso planejamento.

Preste atenção nesta palavra: **PLANEJAMENTO**. Ou seja, a casa, a festa e a viagem não vão se realizar apenas porque você assim deseja, mesmo que seja um desejo ardoroso. Ideias assim nascem em nossos corações, porém, para que elas se tornem realidade, é preciso construí-las passo a passo.

Para que uma viagem aconteça, é necessário escolher o local a ser visitado, decidir o tempo da viagem, quanto dinheiro levar, comprar passagens, reservar hotel, arrumar as malas, entre tantas outras coisas.

Se, para uma simples viagem, precisamos fazer tudo isso, imagine quando queremos abrir um negócio. E empreender, muitas vezes, é uma viagem para um lugar desconhecido.

Para você organizar suas ideias é que foi criado o **PLANO DE NEGÓCIO**. Nesta viagem ao mundo dos empreendedores, o plano de negócio será o seu mapa de percurso.

Um plano de negócio é um documento que descreve por escrito os objetivos de um negócio e quais passos devem ser dados para que esses objetivos sejam alcançados, diminuindo os riscos e as incertezas. Um plano de negócio permite identificar e restringir seus erros no papel, ao invés de cometê-los no mercado.

2 Adaptado: Cláudia Pavani – Plano de Negócios: um guia para o vôo da sua empresa

O plano irá ajudá-lo a concluir se sua ideia é viável e a buscar informações mais detalhadas sobre o seu ramo, os produtos e serviços que irá oferecer, seus clientes, concorrentes, fornecedores e, principalmente, sobre os pontos fortes e fracos do seu negócio.

Ao final, seu plano irá ajudá-lo a responder a seguinte pergunta: “Vale a pena abrir, manter ou ampliar o meu negócio?”.

Lembre-se de que a preparação de um plano de negócio não é uma tarefa fácil, pois exige persistência, comprometimento, pesquisa, trabalho duro e muita criatividade. Boa sorte, ou melhor dizendo, bom trabalho! E tenha claro que começar já é a metade de toda a ação.

Sucesso!

Seu mapa de percurso

“Se quiser que algo seja bem-feito, faça você mesmo.” Nada mais certo do que essa expressão popular, principalmente quando se trata da elaboração de um plano de negócio.

Elaborando pessoalmente o seu plano de negócio, você tem a oportunidade de preparar um plano sob medida, baseado em informações que você mesmo levantou e nas quais pode depositar mais confiança. Quanto mais você conhecer sobre o mercado e sobre o ramo que pretende atuar, mais bem-feito será seu plano.

Este manual tem por objetivo auxiliá-lo na criação do seu plano de negócio, independentemente de você estar abrindo um novo empreendimento ou ampliando um já existente.

Você terá à sua disposição um modelo de plano de negócio. Encare este roteiro como uma sugestão. Provavelmente, será preciso que você faça ajustes para que seu plano esteja adequado ao tamanho e à atividade da sua empresa.

Para ajudá-lo no desenvolvimento do seu planejamento, o manual está dividido em duas partes:

1ª parte – A elaboração do plano de negócio

Contém informações importantes para a elaboração do plano de negócio. Esse primeiro bloco é composto pelas seguintes seções:

- **o que é e como fazer:** você terá acesso a explicações sobre cada etapa da elaboração do plano. Leia atentamente todas as orientações, pois, logo em seguida, será hora de praticar;

- **fique de olho:** em alguns momentos, você receberá dicas sobre um determinado assunto. Fique alerta para as recomendações que serão feitas;
- **hora de praticar:** é hora de preencher todos os quadros e tabelas com as informações levantadas.
- **roteiro para coleta de informações:** ao final, você poderá planejar as providências que serão tomadas para obter as informações necessárias à elaboração do plano.

Esta parte do manual irá auxiliá-lo a construir passo a passo o plano de negócio do seu empreendimento. Ao terminar sua elaboração, analise e reflita sobre as estratégias que está adotando e, se necessário, defina quais correções deverão ser feitas.

2ª parte – A construção do seu plano de negócio

Ao final do manual, você encontrará um modelo do plano em branco. Utilize todas as informações pesquisadas e transporte-as para esse formulário.

Sucesso e mãos à obra!

Recomendações gerais

- Informações são a matéria-prima de qualquer plano de negócio, portanto, pesquise e procure conhecer tudo sobre o seu setor. Informações podem ser obtidas em jornais, revistas, associações, feiras, cursos ou junto a outros empresários do ramo.
- Lembre-se de que um plano de negócio é uma trilha e não trilho e não deve ser encarado como um instrumento rígido, portanto, é preciso acompanhá-lo permanentemente. Um plano de negócio é feito no papel e "a lápis", pois está sujeito a correções.
- O plano de negócio fala por você. Quanto melhor sua aparência e quanto mais claras as ideias, melhores serão os resultados. Além disso, procure fazê-lo bem-feito e organizado. Assim, você irá tornar mais fácil sua utilização e sua consulta.
- Um plano de negócio pode ser usado para se conseguir novos sócios e investidores, para estabelecer parcerias com fornecedores e clientes ou mesmo apresentado a bancos para a solicitação de financiamentos. Entretanto, lembre-se de que o maior usuário do seu plano é você mesmo.

Em caso de dúvidas, entre em contato com o Sebrae do seu estado, pessoalmente, por telefone, carta ou e-mail. Ao final do manual, você encontrará a relação de endereços do Sebrae em todo o país.

PARTE 1

A ELABORAÇÃO DO PLANO DE NEGÓCIO

1 – Sumário Executivo

O que é e como fazer

O sumário executivo é um resumo do **PLANO DE NEGÓCIO**. Não se trata de uma introdução ou justificativa e, sim, de um sumário contendo seus pontos mais importantes. Nele irá constar:

- Resumo dos principais pontos do plano de negócio;
- Dados dos empreendedores, experiência profissional e atribuições;
- Dados do empreendimento;
- Missão da empresa;
- Setores de atividades;
- Forma jurídica;
- Enquadramento tributário;
- Capital social;
- Fonte de recursos.

Fique de olho

- Embora o sumário executivo compreenda a primeira parte do plano, ele só deve ser elaborado após a conclusão do mesmo.
- Ao ser lido por interessados, ele deverá deixar clara a ideia e a viabilidade de sua implantação. Informações mais detalhadas virão nas partes seguintes.

1.1 – Resumo dos principais pontos do plano de negócio

O que é e como fazer

Ao descrever o plano, faça um breve relato com suas principais características. Procure mencionar:

- o que é o negócio;
- quais os principais produtos e/ou serviços;
- quem serão seus principais clientes;
- onde será localizada a empresa;
- o montante de capital a ser investido;
- qual será o faturamento mensal;
- que lucro espera obter do negócio;
- em quanto tempo espera que o capital investido retorne.

HORA DE PRATICAR

Faça um resumo dos principais pontos do seu plano.

Indicadores de viabilidade	Valor
Lucratividade	
Rentabilidade	
Prazo de retorno do investimento	
Ponto de Equilíbrio (PE)	

1.2 – Dados dos empreendedores, experiência profissional e atribuições

O que é e como fazer

Aqui você irá informar os dados dos responsáveis pela administração do negócio. Faça também uma breve apresentação de seu perfil, destacando seus conhecimentos, habilidades e experiências anteriores. Pense em como será possível utilizar isso a favor do seu empreendimento.

Fique de olho

- Para prevenir-se contra a escolha equivocada de sócios:
  - analise se os objetivos dos sócios são os mesmos, tendo em vista o grau de ambição de cada um e a dimensão que desejam para o negócio;
  - divida as tarefas antes de montar a empresa. Defina o campo de atuação e horários de trabalho;
  - defina, com antecedência, o valor da retirada pró-labore (remuneração dos proprietários), como será feita a distribuição dos lucros e o quanto será reinvestido na empresa;
  - estabeleça o grau de autonomia de cada um e até que ponto um dos envolvidos pode, sozinho, tomar decisões;

- determine se os familiares poderão ser contratados e quantos por parte de cada sócio. Sempre escolha funcionários e parceiros em conjunto;
- defina o que acontecerá com a sociedade quando um dos sócios falecer ou não puder mais trabalhar. Determine um sistema de sucessão;
- escreva todos os pontos que possam gerar atritos futuros em um contrato assinado pelos sócios.

- Tenha claro que o que vai contribuir para a permanência de uma sociedade é algo tão simples como o que mantém um casamento: diálogo e clareza. Conflitos são inevitáveis, o que importa é a maneira de resolvê-los.
- Verifique se seu futuro sócio não possui restrições cadastrais ou pendências junto a órgãos como a Receita Federal, Secretaria de Estado da Fazenda e INSS. Situações como essas podem dificultar o acesso a crédito junto a fornecedores e bancos, além de impedir o registro do negócio.

HORA DE PRATICAR



Sócio 1

Nome	
Endereço	
Cidade	Estado
Telefone 1	Telefone 2

Perfil (breve currículo)

Atribuições do sócio 1 (papel a ser desempenhado na sociedade)

Sócio 2

Nome	
Endereço	
Cidade	Estado
Telefone 1	Telefone 2

Perfil (breve currículo)

____
____
____
____
____
____
____

Atribuições do sócio 2 (papel a ser desempenhado na sociedade)

____
____
____
____
____
____
____

1.3 – Dados do empreendimento

O que é e como fazer

Nesta etapa, você irá informar o nome da empresa e o número de inscrição no CNPJ – Cadastro Nacional de Pessoas Jurídicas – se a mesma já estiver registrada. Caso contrário, indique o número do seu CPF.

HORA DE PRATICAR



Nome da Empresa	
CNPJ/CPF	

1.4. – Missão da empresa

O que é e como fazer

A missão da empresa é o papel que ela desempenha em sua área de atuação. É a razão de sua existência hoje e representa o seu ponto de partida, pois identifica e dá rumo ao negócio.
Para definir a missão, procure responder às seguintes perguntas:

- Qual é o seu negócio?
- Quem é o consumidor?

- O que é valor para o consumidor?
- O que é importante para os empregados, fornecedores, sócios, comunidade, etc.

Veja alguns exemplos de missão:

- **Empresa de alimentos:** servir alimentos saborosos e de qualidade com rapidez e simpatia, em um ambiente limpo e agradável.
- **Locadora de veículos:** oferecer soluções em transporte, por meio do aluguel de carros, buscando a excelência.
- **Hospital:** promover a melhoria da qualidade de vida e satisfação das pessoas, praticando a melhor medicina, por meio de uma organização hospitalar auto-sustentável.

HORA DE PRATICAR

Missão da empresa

____

____

____

____

1.5 – Setores de atividade

Defina qual é o negócio de sua empresa e, em seguida, assinale em qual(is) setor(es) sua empresa pretende atuar. Para ajudá-lo, leia a seguir as explicações sobre os principais setores da economia.

Agropecuária

São os negócios cuja atividade principal diz respeito ao cultivo do solo para a produção de vegetais (legumes, hortaliças, sementes, frutos, cereais, etc.) e/ou a criação e tratamento de animais (bovino, suíno, etc.). Exemplos: plantio de pimenta, cultivo de laranja, apicultura, criação de peixes ou cabras.

Indústria

São as empresas que transformam matérias-primas em produtos acabados, com auxílio de máquinas ou manualmente. Abrange desde o artesanato até a moderna produção de instrumentos eletrônicos. Exemplos: fábrica de móveis, confecção de roupas, marcenaria.

Comércio

São as empresas que vendem mercadorias diretamente ao consumidor – no caso do comércio varejista – ou aquelas que compram do fabricante para vender no varejo – comércio atacadista. Exemplos: papelaria, lanchonete, loja de roupas, distribuidora de bebidas.

Prestação de serviços

São as empresas cujas atividades não resultam na entrega de mercadorias e, sim, no oferecimento do próprio trabalho ao consumidor. Exemplos: lavanderia, oficina mecânica, escola infantil.

HORA DE PRATICAR

☐ Agropecuária ☐ Indústria ☐ Comércio

☐ Serviços ☐ Outros ________________

1.6 – Forma jurídica

O que é e como fazer

O primeiro passo para que uma empresa exista é a sua **CONSTITUIÇÃO** formal. Para tanto, é necessário definir sua forma jurídica. A forma jurídica determina a maneira pela qual ela será tratada pela lei, assim como o seu relacionamento jurídico com terceiros. As formas jurídicas mais comuns para as micro e pequenas empresas são:

- **Microempreendedor Individual – MEI:** pessoa que trabalha por conta própria e que se legaliza como pequeno empresário. Sua inscrição é feita gratuitamente pela internet (www.portaldoempreendedor.gov.br).
- **Empresário Individual:** pessoa física que exerce atividade econômica organizada para a produção ou a circulação de bens ou de serviços. Responde com o seu patrimônio pessoal pelas obrigações contraídas pela empresa.

- **Empresa Individual de Responsabilidade Limitada – EIRELI:** empresa constituída por uma única pessoa, titular da totalidade do capital social. A empresa responde por dívidas apenas com seu patrimônio, e não com os bens pessoais do titular.
- **Sociedade Limitada:** sociedade composta por, no mínimo, dois sócios, pessoas físicas ou jurídicas. A responsabilidade de cada sócio é limitada ao valor de suas cotas, mas todos respondem solidariamente pela integralização do capital social.

Fique de olho

Informe-se com um contabilista sobre a forma jurídica mais adequada para constituir a empresa.

HORA DE PRATICAR

( ) Microempreendedor Individual – MEI

( ) Empresário Individual

( ) Empresa Individual de Responsabilidade Limitada – EIRELI

( ) Sociedade Limitada

( ) Outra:

1.7 – Enquadramento tributário

O que é e como fazer

O Simples Nacional destina-se às empresas que se beneficiarão da redução e simplificação dos tributos, além do recolhimento de um imposto único. O enquadramento no Simples está sujeito à aprovação da Receita Federal e considera a atividade e a estimativa de faturamento anual da empresa. A Lei também prevê benefícios quanto à desburocratização, acesso ao mercado, ao crédito e a justiça, o estímulo à inovação e à exportação.

A Lei enquadra como microempresa (ME) a pessoa jurídica com receita bruta anual igual ou inferior a R$ 360 mil. Se a receita bruta anual for superior a R$ 360 mil e igual ou inferior é R$ 3,6 milhões ela será classificada como Empresa de Pequeno Porte (EPP). Para as ME e EPP, o Simples Nacional abrange os seguintes tributos e contribuições: IRPJ, CSLL, PIS/PASEP, COFINS, IPI, ICMS, ISS e a Contribuição para a Seguridade Social Patronal.

A Lei também criou o Microempreendedor Individual (MEI), que é pessoa que trabalha por conta própria e se legaliza como pequeno empresário optante pelo Simples Nacional, com receita bruta anual de até R$ 60 mil. O MEI pode ter um empregado e não pode ser sócio ou titular de outra empresa. O recolhimento dos impostos e contribuições é feito em valor fixo mensal, independente da receita bruta.

Fique de olho

Informe-se com um contabilista sobre os tributos devidos, suas alíquotas e benefícios fiscais.

Optante pelo SIMPLES

(   ) Sim

(   ) Não

Observação: Empresas não optantes pelo Simples estarão sujeitas ao recolhimento dos seguintes tributos e contribuições:

- IRPJ – Imposto de Renda Pessoa Jurídica;
- PIS – Contribuição para os Programas de Integração Social;
- COFINS – Contribuição para Financiamento da Seguridade Social;
- CSLL – Contribuição Social sobre o Lucro Líquido;
- IPI – Imposto sobre Produtos Industrializados (para indústria);
- ICMS – Imposto sobre Circulação de Mercado (para indústria, comércio e serviços de transporte intermunicipal e interestadual);
- ISS – Imposto sobre Serviços (prestação de serviços).

1.8 – Capital social

O que é e como fazer

O capital social é representado por todos os recursos (dinheiro, equipamentos, ferramentas, etc.) colocado(s) pelo(s) proprietário(s) para a montagem do negócio. Mais adiante, ao elaborar o plano financeiro do seu empreendimento, você saberá o total do capital a ser aplicado.

Caso você escolha ter uma sociedade, será preciso determinar o valor do capital que cada sócio irá investir e o seu percentual.

HORA DE PRATICAR

	Nome do Sócio	Valor (R$)	% de participação
Sócio 1			
Sócio 2			
Sócio 3			
Sócio 4			
Total			**100,00**

1.9. – Fonte de recursos

O que é e como fazer

Aqui você irá determinar de que maneira serão obtidos os recursos para a implantação da empresa. Para o início das atividades, você pode contar com recursos próprios, de terceiros ou com ambos.

Recursos próprios envolvem a aplicação por parte do(s) proprietário(s) de todo o capital necessário para a abertura da empresa, já a utilização de recursos de terceiros compreende a busca de investidores ou de empréstimos junto a instituições financeiras.

HORA DE PRATICAR



Descreva qual a origem dos recursos necessários para a abertura da empresa.

____

____

____

____

Roteiro para coleta de informações

Pare e pense como e onde irá buscar as informações que o ajudarão a elaborar o Sumário Executivo. Uma sugestão é fazer pesquisas junto ao Sebrae, contabilistas, órgãos governamentais, etc. Organize-se utilizando o roteiro que se encontra no final do manual.

2 – Análise de mercado

2.1 – Estudo dos clientes

O que é e como fazer

Esta é uma das etapas mais importantes da elaboração do seu plano. Afinal, sem clientes não há negócios. Os clientes não compram apenas produtos, mas soluções para algo que precisam ou desejam. Você pode identificar essas soluções se conhecê-los melhor. Para isso, responda às perguntas e siga os passos a seguir:

1º passo: identificando as características gerais dos clientes

Se pessoas físicas

- Qual a faixa etária?
- Na maioria são homens ou mulheres?
- Têm família grande ou pequena?
- Qual é o seu trabalho?
- Quanto ganham?
- Qual é a sua escolaridade?
- Onde moram?

Se pessoas jurídicas (outras empresas)

- Em que ramo atuam?
- Que tipo de produtos ou serviços oferecem?
- Quantos empregados possuem?

- Há quanto tempo estão no mercado?
- Possuem filial? Onde?
- Qual a sua capacidade de pagamento?
- Têm uma boa imagem no mercado?

2º passo: identificando os interesses e comportamentos dos clientes

- Que quantidade e com qual freqüência compram esse tipo de produto ou serviço?
- Onde costumam comprar?
- Que preço pagam atualmente por esse produto ou serviço similar?

3º passo: identificando o que leva essas pessoas a comprar

- O preço?
- A qualidade dos produtos e/ou serviços?
- A marca?
- O prazo de entrega?
- O prazo de pagamento?
- O atendimento da empresa?

4º passo: identificando onde estão os seus clientes

- Qual o tamanho do mercado em que você irá atuar?
- É apenas sua rua?
- O seu bairro?
- Sua cidade?

- Todo o Estado?
- O País todo ou outros países?
- Seus clientes encontrarão sua empresa com facilidade?

Após responder essas perguntas, será possível entender melhor seus clientes. No quadro Hora de praticar, escreva suas conclusões a respeito do seu mercado consumidor.

Fique de olho

- Uma dica é escolher apenas uma parte do mercado para atender. Encontre um grupo de pessoas ou empresas com características e necessidades parecidas e trate-os de maneira especial. Um exemplo dessa estratégia é uma loja de roupas que se especializa em atender crianças ou uma confeitaria que fabrica sobremesas dietéticas.
- Uma empresa é viável quando tem clientes em quantidade e com poder de compra suficiente para realizar vendas que cubram as despesas, gerando lucro.
- Você pode utilizar diversas técnicas para pesquisar seus consumidores. Essas técnicas vão desde a aplicação de questionários, entrevistas e conversas informais com clientes potenciais, à observação dos concorrentes.

HORA DE PRATICAR

Público-alvo (perfil dos clientes)

____

____

____

____

____

Comportamento dos clientes (interesses e o que os levam a comprar)

Área de abrangência (onde estão os clientes?)

2.2 – Estudo dos concorrentes

O que é e como fazer

Você pode aprender lições importantes observando a atuação da concorrência. Procure identificar quem são seus principais concorrentes. A partir daí, visite-os e examine suas boas práticas e deficiências.

Lembre-se de que concorrentes são aquelas empresas que atuam no mesmo ramo de atividade que você e que buscam satisfazer as necessidades dos seus clientes.

Utilize o quadro Hora de praticar e faça comparações entre a concorrência e o seu próprio negócio. Enumere os pontos fortes e fracos em relação a:

- qualidade dos materiais empregados - cores, tamanhos, embalagem, variedade, etc.;
- preço cobrado;
- localização;
- condições de pagamento - prazos concedidos, descontos praticados, etc.;
- atendimento prestado;
- serviços disponibilizados - horário de funcionamento, entrega em domicílio, tele-atendimento, etc.;
- garantias oferecidas.

Após fazer essas comparações, tire algumas conclusões.

- Sua empresa poderá competir com as outras que já estão há mais tempo no ramo?

- O que fará com que as pessoas deixem de ir aos concorrentes para comprar de sua empresa?
- Há espaço para todos, incluindo você?
- Se a resposta for sim, explique os motivos disso. Caso contrário, que mudanças devem ser feitas para você concorrer em pé de igualdade com essas empresas?

Fique de olho

- Lembre-se: a concorrência também deve ser vista como uma situação favorável. Bons concorrentes servem como parâmetro de comparação e de parceria, além de ser uma fonte de estímulo à melhoria.

HORA DE PRATICAR

	Qualidade	Preço	Condições de Pagamento	Localização	Atendimento	Serviços aos clientes	Garantias oferecidas
Sua Empresa							
Concorrente 1 (nome)							
Concorrente 2 (nome)							
Conclusões							

2.3 – Estudo dos fornecedores

O que é e como fazer

O mercado fornecedor compreende todas as pessoas e empresas que irão fornecer as matérias-primas e equipamentos utilizados para a fabricação ou venda de bens e serviços. Inicie o estudo dos fornecedores levantando quem serão seus fornecedores de equipamentos, ferramentas, móveis, utensílios, matérias-primas, embalagens, mercadorias e serviços.

Relações de fornecedores podem ser encontradas em catálogos telefônicos e de feiras, sindicatos e no próprio SEBRAE. Outra fonte rica de informações é a Internet.

Mantenha um cadastro atualizado desses fornecedores. Pesquise, pessoalmente ou por telefone, questões como: preço, qualidade, condições de pagamento e o prazo médio de entrega. Essas informações serão úteis para determinar o investimento inicial e as despesas do negócio.

Preenchendo o quadro de estudo dos fornecedores, você terá uma melhor visão de quem são e de como atuam seus fornecedores.

Fique de olho

- Analise pelo menos três empresas para cada artigo necessário;
- Mesmo escolhendo um entre vários fornecedores, é importante manter contato com todos, ou pelo menos com os principais, pois não é possível prever quando um fornecedor enfrentará dificuldades;
- Ao adquirir matérias-primas, insumos ou mercadorias faça um estudo de verificação da capacidade técnica dos fornecedores. Todo fornecedor deve ser capaz de suprir o material ou as mercadorias desejadas, na qualidade exigida, dentro do prazo estipulado e com o preço combinado;
- A tomada e a comparação de preços facilitam a coleta de informações sobre aquilo que se deseja adquirir, aumentando as chances de se tomar decisões mais acertadas;
- Verifique se é exigida quantidade mínima de compra e lembre-se de evitar intermediários, sempre que possível.

HORA DE PRATICAR

Ordem	Descrição dos Itens a Serem Adquiridos (Matérias-primas, insumos, mercadorias e serviços)	Nome do Fornecedor	Preço	Condições de pagamento	Prazo de entrega	Localização (estado e/ou município)
1						
2						
3						
4						
5						
6						
7						
8						
9						
10						

Roteiro para coleta de informações

Planeje como irá buscar informações sobre o mercado consumidor, concorrente e fornecedor. Crie uma agenda de trabalho, conhecer o mercado é uma das tarefas mais importantes para a elaboração do plano de negócio. Transporte esse planejamento para o roteiro consolidado.

3 – Plano de marketing

3.1 – Descrição dos principais produtos e serviços

O que é e como fazer

Aqui você deve descrever os principais itens que serão fabricados, vendidos ou os serviços que serão prestados. Informe quais as linhas de produtos, especificando detalhes como tamanho, modelo, cor, sabores, embalagem, apresentação, rótulo, marca, etc. Se necessário, fotografe os produtos e coloque as fotos como documentação de apoio ao final do seu plano de negócio.

Para empresas de serviço, informe quais serviços serão prestados, suas características e as garantias oferecidas.

Lembre-se de que a qualidade do produto é aquela que o consumidor enxerga. Quando decidir melhorar um produto ou um serviço, pense sempre sob o ponto de vista do cliente.

Fique de olho

- Verifique se há regulamentos ou exigências oficiais a serem atendidas (vigilância sanitária, normas técnicas, etc.) para a produção ou acondicionamento dos produtos vendidos por você.

HORA DE PRATICAR

Principais produtos (a serem fabricados, revendidos ou serviços prestados)

3.2 – Preço

O que é e como fazer

Preço é o que consumidor está disposto a pagar pelo que você irá oferecer. A determinação do preço deve considerar os custos do produto ou serviço e ainda proporcionar o retorno desejado. Ao avaliar o quanto o consumidor está disposto a pagar, você pode verificar se seu preço será compatível com aquele praticado no mercado pelos concorrentes diretos.

Fique de olho

- O preço de venda será trabalhado novamente no Plano Financeiro, quando calcularmos o faturamento total da empresa.

3.3 – Estratégias promocionais

O que é e como fazer

Promoção é toda ação que tem como objetivo apresentar, informar, convencer ou lembrar os clientes de comprar os seus produtos ou serviços e não os dos concorrentes. A seguir, estão relacionadas algumas estratégias que você poderá utilizar.

- Propaganda em rádio, jornais e revistas;
- Internet;
- Amostras grátis;
- Mala direta, folhetos e cartões de visita;
- Catálogos;
- Carro de som e faixas;
- Brindes e sorteios;
- Descontos (de acordo com os volumes comprados);
- Participação em feiras e eventos.

Determine de que maneira você irá divulgar seus produtos, pois todas as formas de divulgação implicam em custos. Descreva suas estratégias no quadro Hora de Praticar. Leve em conta o retorno dessa

estratégia, seja na imagem do negócio, no aumento do número de clientes ou no acréscimo da receita.

Existem diversos tipos de divulgação. Use a criatividade para encontrar as melhores maneiras de divulgar seus produtos ou, então, observe o que seus concorrentes fazem.

Fique de olho

- Os catálogos de produtos apresentam a empresa de forma organizada e detalhada. Inclua em seu catálogo fotos, informações técnicas e formas de utilização.
- Panfletos e volantes podem ser entregues em locais com grande fluxo de pessoas. Neles, você deve colocar informações básicas sobre os produtos e serviços (nome da empresa, endereço, telefone, etc.).
- Uma alternativa interessante é a divulgação em revistas especializadas ou em jornais de bairro. Esses anúncios são mais baratos e atingem diretamente o seu público-alvo.
- Feiras são bons locais para apresentar sua empresa a um público selecionado por juntar clientes, especialistas, concorrentes e fornecedores, além de gerar vendas.
- Uma marca bem trabalhada contribui para o sucesso do empreendimento. Crie uma marca (nome e logotipo) que seja fácil de pronunciar e memorizar. Consulte o nome e a logomarca junto ao INPI – INSTITUTO NACIONAL DE PROPRIEDADE INDUSTRIAL –, para certificar-se de que poderá fazer uso de ambos. Busque mais informações na página do INPI (www.inpi.gov.br).

HORA DE PRATICAR

Descreva as estratégias de promoção e divulgação que irá utilizar

3.4 – Estrutura de comercialização

O que é e como fazer

A estrutura de comercialização diz respeito aos canais de distribuição, isto é, como seus produtos e/ou serviços chegarão até os seus clientes. A empresa pode adotar uma série de canais para isso, como: vendedores internos e externos, representantes, etc.

Reflita sobre quais serão os meios mais adequados para se alcançar os clientes e preencha o quadro Hora de Praticar. Para isso, pense no tamanho dos pedidos, na quantidade de compradores e no comportamento do cliente, isto é, se ele tem por hábito comprar pessoalmente, por telefone ou outro meio.

Fique de olho

- A comercialização dos produtos e/ou serviços pode ser feita pelos proprietários, por vendedores ou por outras empresas. Independente da forma, o importante é que isso seja feito.
- Uma opção é montar uma boa equipe interna de vendas, que conheça bem os produtos da empresa e as vantagens sobre a concorrência.
- Outra alternativa é a contratação de representantes comerciais. Isso é viável quando se explora uma região extensa e desconhecida. Ao trabalhar com representantes, tome cuidado com questões trabalhistas e não se esqueça de elaborar um contrato específico. Consulte um contador ou um advogado.
- O telefone é um instrumento de vendas muito utilizado atualmente. Pode ser conjugado com a divulgação dos produtos e serviços da empresa.

HORA DE PRATICAR

Formas de comercialização e distribuição (descreva abaixo quais serão utilizadas).

3.5 – Localização do negócio

O que é e como fazer

Neste momento, você deve identificar a melhor localização para a instalação de seu negócio e justificar os motivos da escolha desse local. A definição do ponto está diretamente relacionada com o ramo de atividades.

Um bom ponto comercial é aquele que gera um volume razoável de vendas. Por isso, se a localização é fundamental para o sucesso de seu negócio, leve em consideração os seguintes aspectos.

- Analise o contrato de locação, as condições de pagamento e o prazo do aluguel do imóvel;
- Verifique as condições de segurança da vizinhança;
- Observe a facilidade de acesso, o nível de ruído, as condições de higiene e limpeza e a existência de locais para estacionamento;
- Fique atento para a proximidade dos clientes que compram seus produtos e o fluxo de pessoas na região;
- Lembre–se de certificar da proximidade de concorrentes;
- Avalie a proximidade dos fornecedores, pois isso influencia no prazo de entrega e no custo do frete;
- Visite o ponto pelo menos três vezes, em horários alternados, para verificar o movimento de pessoas e de veículos no local.

Fique de olho

- A compra de um imóvel para a instalação da empresa é uma opção pouco comum. Agindo assim, você imobiliza a maior parte dos recursos, comprometendo os valores destinados para capital de giro.
- Escolha a localização em função do tipo de empreendimento. Você pode querer montar um bar em um espaço que você já tem disponível. Cuidado, pois poderá forçar o negócio em um local inapropriado. Se você já possui o local, encontre o negócio mais adequado para ele.
- Caso alugue um imóvel, não feche o contrato de locação sem antes verificar se, no local é permitida a atividade desejada. Essa consulta é feita na Prefeitura de sua cidade. Verifique se há implicações em órgãos como a vigilância sanitária e o corpo de bombeiros.

Endereço		
Bairro	Cidade	Estado
Fone 1	Fone 2	Fax

Considerações sobre o ponto (localização), que justifiquem sua escolha:

____

____

____

____

Roteiro para coleta de informações

Levante como e onde você irá obter informações para definir as estratégias de marketing para seu futuro negócio. Se necessário busque a ajuda de especialistas. Utilize o quadro disponível no final do manual para registrar as tarefas necessárias para a conclusão do plano de marketing.

4 – Plano Operacional

4.1 – *Layout* ou arranjo físico

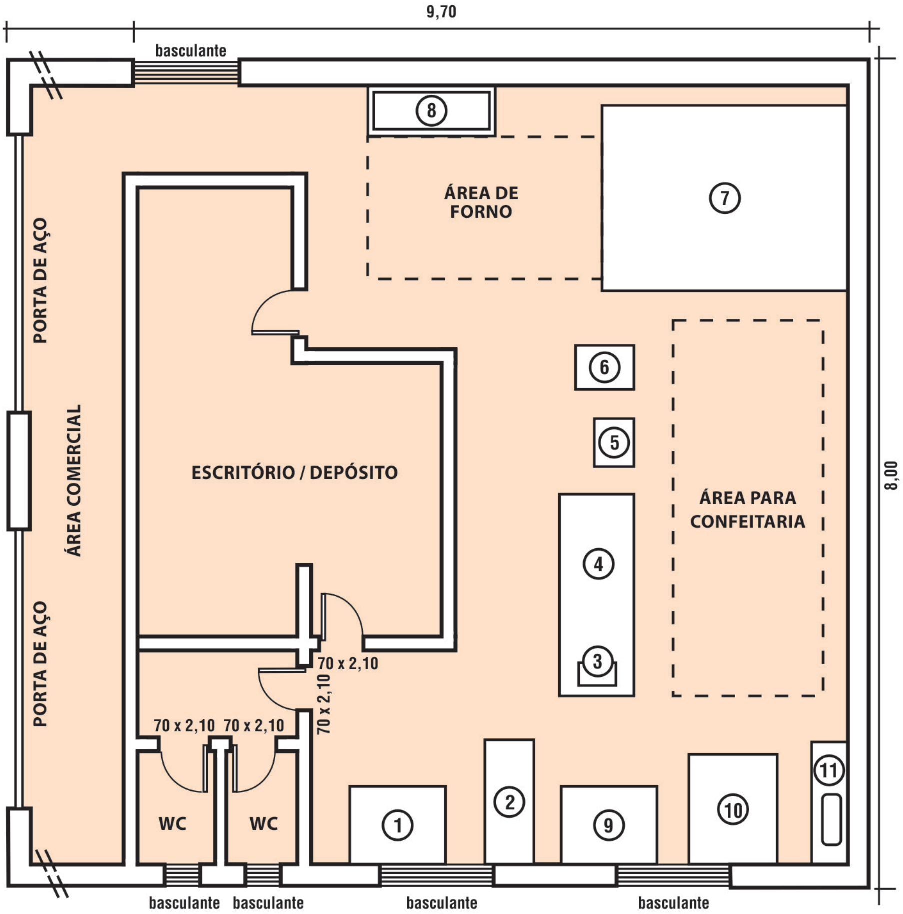
O que é e como fazer

Por meio do *layout* ou arranjo físico, você irá definir como será a distribuição dos diversos setores da empresa, de alguns recursos (mercadorias, matérias-primas, produtos acabados, estantes, gôndolas, vitrines, prateleiras, equipamentos, móveis, matéria-prima etc.) e das pessoas no espaço disponível. Um bom arranjo físico traz uma série de benefícios, como:

- aumento da produtividade;
- diminuição do desperdício e do retrabalho;
- maior facilidade na localização dos produtos pelos clientes na área de vendas;
- melhoria na comunicação entre os setores e as pessoas.

O ideal é contratar um profissional qualificado para ajudá-lo nessa tarefa, se isso não for possível, faça você mesmo um esquema, distribuindo as áreas da empresa, os equipamentos, móveis e as pessoas de forma racional e sensata.

Layout ou arranjo físico



CONVENÇÕES

1. Depósito para farinha de trigo
2. Amassadeira
3. Balança
4. Mesa de serviço
5. Divisora
6. Modeladora
7. Forno elétrico
8. Tabuleiros
9. Fermentadeira
10. Cilindro
11. Pia

Fique de olho

- Verifique se há exigências específicas quanto ao layout, conforme a legislação vigente para este tipo de negócio;
- Certifique se é possível adequar o layout da empresa para pessoas portadoras de necessidades especiais.

HORA DE PRATICAR

Desenhe abaixo um esquema de como ficarão as principais áreas e como serão alocadas máquinas, equipamentos, móveis, etc.

4.2 – Capacidade produtiva/ comercial/serviços

O que é e como fazer

É importante estimar a capacidade instalada da empresa, isto é, o quanto pode ser produzido ou quantos clientes podem ser atendidos com a estrutura existente. Com isso, é possível diminuir a ociosidade e o desperdício.

Fique de olho

- Seja realista e considere na projeção do volume de produção, de vendas ou de serviços: o tipo de produto ou serviço, as suas instalações e maquinário, sua disponibilidade financeira, o fornecimento de matérias-primas e ou mercadorias e o tamanho do mercado.
- Leve em conta, também, a sazonalidade, isto é, as oscilações do mercado, em função daquilo que irá produzir ou revender.

HORA DE PRATICAR



Qual será a capacidade máxima de produção (ou serviços) e comercialização?

____

Qual será o volume de produção (ou serviços) e comercialização iniciais?

____

4.3 – Processos operacionais

O que é e como fazer

É o momento de registrar como a empresa irá funcionar. Você deve pensar em como serão feitas as várias atividades, descrevendo, etapa por etapa, como será a fabricação dos produtos, a venda de mercadorias, a prestação dos serviços e, até mesmo, as rotinas administrativas.

Identifique que trabalhos serão realizados, quem serão os responsáveis, assim como os materiais e equipamentos necessários.

Para isso, você mesmo poderá elaborar um roteiro com essas informações. Veja, a seguir, o exemplo de um dos processos de uma indústria de artigos do vestuário. Em seguida, faça o mesmo para as diversas atividades da sua empresa.

MOLDE

↓

MESA DE CORTE

↓

CORTADEIRA ELÉTRICA

↓

COSTURA

↓

ACABAMENTO

↓

EMBALAGEM

↓

EXPEDIÇÃO

HORA DE PRATICAR

Descreva como serão feitas as principais atividades do negócio.

4.4 – Necessidade de pessoal

O que é e como fazer

Faça a projeção do pessoal necessário para o funcionamento do negócio. Esse item inclui o(s) sócio(s), os familiares (se for o caso) e as pessoas a serem contratadas.

Fique de olho

- Verifique a disponibilidade de mão-de-obra qualificada na região. Se não for essa a situação, procure investir no treinamento de sua equipe;
- Lembre-se de consultar os sindicatos de classe a fim de obter informações sobre a legislação específica, acordos coletivos, piso salarial, quadro de horários, etc.

HORA DE PRATICAR

Cargo/função	Qualificações necessárias

Roteiro para coleta de informações

Defina quais informações você precisa obter para concluir a elaboração do plano operacional. Novamente utilize o roteiro disponibilizado ao fim do manual para planejar-se melhor.

5 – Plano Financeiro

Investimento total

Nessa etapa, você irá determinar o total de recursos a ser investido para que a empresa comece a funcionar. O investimento total é formado pelos:

- investimentos fixos;
- capital de giro;
- investimentos pré-operacionais.

5.1 – Estimativa dos investimentos fixos

O que é e como fazer

O investimento fixo corresponde a todos os bens que você deve comprar para que seu negócio possa funcionar de maneira apropriada.

No quadro a seguir, relacione os equipamentos, máquinas, móveis, utensílios, ferramentas e veículos a serem adquiridos, a quantidade necessária, o valor de cada um e o total a ser desembolsado.

Fique de olho

- Evite imobilizações desnecessárias. Quando possível, alugue ao invés de construir ou comprar;
- Considere a possibilidade de terceirizar algumas atividades, isso reduzirá a necessidade de compra de máquinas e equipamentos;
- Pesquise e avalie as diversas opções de aquisição (leilões, classificados, lojas de usados). Cuidado com o estado de conservação e a garantia do que irá comprar.

HORA DE PRATICAR

A – Máquinas e equipamentos

	Descrição	Qtde.	Valor Unitário	Total
1				
2				
3				
4				
5				
6				
7				
8				
9				
10				
Sub-total(a)				$

B – Móveis e utensílios

	Descrição	Qtde.	Valor Unitário	Total
1				
2				
3				
4				
5				
6				
7				
8				
9				
10				
Sub-total(a)				$

C – Veículos

	Descrição	Qtde.	Valor Unitário	Total
1				
2				
3				
4				
5				
Sub-total(a)				$

	Total dos investimentos fixos	Sub-total (A+B+C)	$

5.2 – Capital de giro

O que é e como fazer

O capital de giro é o montante de recursos necessário para o funcionamento normal da empresa, compreendendo a compra de matérias-primas ou mercadorias, financiamento das vendas e o pagamento das despesas.

A – Estimativa do estoque inicial

O estoque inicial é composto pelos materiais (matéria-prima, embalagens, etc.) indispensáveis à fabricação de seus produtos ou pelas mercadorias que serão revendidas.

No quadro Hora de Praticar, identifique quais materiais ou mercadorias devem ser comprados, as quantidades necessárias, seu preço unitário e o total a ser gasto. Para isso, leve em consideração a sua capacidade de produção, o tamanho do mercado e o potencial de vendas da empresa.

Fique de olho

- Faça uma ampla pesquisa junto a seus fornecedores. Pechinche, negociando bons preços e condições de pagamento, assim você reduz despesas, oferecendo preços competitivos e aumentando as receitas e o lucro da empresa.
- Tenha um controle apurado dos seus estoques, assim você saberá qual o momento certo para adquirir novos produtos.
- Para a formação dos estoques, dê preferência aos itens de maior giro, ou seja, aqueles que têm maior saída e aceitação. Estoque parado por muito tempo, na maior parte das vezes, representa prejuízo.

HORA DE PRATICAR

A – Estimativa do estoque inicial

	Descrição	Qtde.	Valor Unitário	Total
1				
2				
3				
4				
5				
6				
7				
8				
9				
10				
Total de A				

B – Caixa mínimo

É o capital de giro próprio necessário para movimentar seu negócio. Representa o valor em dinheiro que a empresa precisa ter disponível para cobrir os custos até que as contas a receber de clientes entrem no caixa. Corresponde a uma reserva inicial de caixa.

Para que você calcule a necessidade líquida de capital de giro é preciso definir os prazos médios de vendas, compras e estocagem. Essas informações podem ser pesquisadas junto a concorrentes e fornecedores e serão utilizadas na apuração do capital de giro, já que nas vendas financiamos os clientes por meio dos prazos concedidos e somos financiados pelos fornecedores por meio dos prazos para pagamento negociados.

Acompanhe o exemplo a seguir e aprenda como calcular a necessidade de capital de giro próprio e o caixa mínimo. Posteriormente, faça o mesmo no quadro Hora de Praticar, utilizando os dados específicos da sua atividade.

1º passo: Contas a receber – Cálculo do prazo médio de vendas

É a média do prazo de financiamento a clientes, ou seja, do prazo concedido aos clientes para que estes efetuem o pagamento do que compraram.

Prazo médio de vendas	(%)	Número de dias	Média Ponderada em dias
a vista	20%	0	0
a prazo (1)	45%	30	13,5
a prazo (2)	30%	60	18
a prazo (3)	5%	90	4,5
a prazo (4)	–	–	–
		Prazo médio total	**36 dias**

No exemplo acima, para a política de vendas da empresa, estimou-se que:

- 20% das vendas serão à vista;
- 45% das vendas com 30 dias;
- 30% das vendas com 60 dias; e
- 5% das vendas com 90 dias.

Para calcularmos a média ponderada dos prazos de vendas, basta multiplicarmos o percentual das vendas pelo número de dias que serão concedido aos clientes. O resultado acima indica que em média a empresa leva 36 dias para receber suas vendas a prazo.

2º passo: Fornecedores – Cálculo do prazo médio de compras

Segue a mesma lógica do item anterior, porém devemos calcular o prazo médio dado pelos fornecedores para o pagamento dos produtos e serviços adquiridos.

Prazo médio de vendas	(%)	Número de dias	Média Ponderada em dias
a vista	50%	0	0
a prazo (1)	50%	30	15
a prazo (2)	–	–	–
a prazo (3)	–	–	–
a prazo (4)	–	–	–
		Prazo médio total	**15 dias**

Partindo da premissa que 50% das compras são realizadas à vista e 50% em 30 dias, novamente devemos ponderar os prazos, multiplicando o percentual do volume de compras pelos prazos médios concedidos pelos diversos fornecedores. Nessa situação a empresa tem aproximadamente 15 dias de prazo para o pagamento de seus débitos junto aos fornecedores.

3º passo: Estoques – Cálculo da necessidade média de estoques

É o prazo médio de **PERMANÊNCIA** da matéria prima ou das mercadorias nos estoques da empresa. Abrange desde a data em que é feito o pedido ao fornecedor até o momento em que os produtos são vendidos. Lembre-se de que um prazo maior de permanência das mercadorias em estoque irá gerar uma necessidade maior de capital de giro.

	Número de dias
Necessidade média de estoques	5 dias

Dando continuidade ao nosso exemplo, foi estimado um prazo médio de permanência em estoque de 5 dias.

4º passo: Cálculo da necessidade líquida de capital de giro em dias

Compreende a diferença entre os recursos da empresa que se encontram fora do seu caixa (contas a receber + estoques) e os recursos de terceiros no caixa da empresa (fornecedores). Se positivo, o resultado indica o número de dias em que o caixa ficará descoberto, se negativo pode apontar que os recursos financeiros originados pelas vendas entram no caixa antes antes que sejam efetuados os pagamentos.

	Número de dias
Recursos da empresa fora do seu caixa	
1. Contas a Receber – prazo médio de vendas	36 dias
2. Estoques – necessidade média de estoques	5 dias
Subtotal 1 (item 1 + 2)	**41 dias**
Recursos de terceiros no caixa da empresa	
3. Fornecedores – prazo médio de compras	15 dias
Subtotal 2	**15 dias**
Necessidade Líquida de Capital de Giro em dias (Subtotal 1 – Subtotal 2)	**26 dias**

Somando o prazo médio de vendas (contas a receber) e o prazo médio de estocagem (estoques) e diminuindo desse resultado o prazo médio de compras (fornecedores) obteremos a necessidade líquida de capital de giro em dias. Em nosso exemplo, o prazo de 26 dias significa que a empresa irá necessitar durante esse período de caixa para cobrir seus gastos e financiar clientes.

B – Caixa mínimo

Representa a reserva em dinheiro necessária para que a empresa financie suas operações iniciais. É obtida ao multiplicarmos a necessidade líquida de capital de giro em dias pelo custo total diário da empresa.

1. Custo fixo mensal (Quadro 5.11)	R$ 4.400,00
2. Custo variável mensal (Subtotal 2 do quadro 5.12)	R$ 9.000,00
3. Custo total da empresa (item 1 + 2)	R$ 13.400,00
4. Custo total diário (item 3 ÷ 30 dias)	R$ 446,66
5. Necessidade Líquida de Capital de Giro em dias (vide resultado do quadro anterior)	26 dias
Total de B – Caixa mínimo (item 4 x 5)	**R$ 11.613,16**

A partir dos dados fornecidos acima o caixa mínimo necessário para a cobertura dos custos da empresa para um período de 26 dias é de R$ 11.613,16.



Fique de olho

- O custo total corresponde ao somatório dos custos fixos e variáveis. Mais adiante você irá aprender a calcular esses custos. Essas informações poderão ser obtidas no demonstrativo de resultados que será elaborado ao final do plano financeiro, por isso prossiga na sua leitura e assim que estiver com tais informações em mãos retorne o cálculo do caixa mínimo.
- Você deve ter notado, que quanto maior sua necessidade líquida de capital de giro em dias, maior será o caixa mínimo. Portanto, procure negociar bem os prazos com clientes e fornecedores e não mantenha mercados e matérias-primas paradas por muito tempo em estoque.

Capital de giro (resumo)

Investimentos financeiros	R$
A – Estoque inicial	
B – Caixa mínimo	
Total do capital de giro (A +B)	

HORA DE PRATICAR

1º passo: Contas a receber – Cálculo do prazo médio de vendas

Prazo médio de vendas	(%)	Número de dias	Média Ponderada em dias
a vista			
a prazo (1)			
a prazo (2)			
a prazo (3)			
a prazo (4)			
		Prazo médio total	

2º passo: Fornecedores – Cálculo do prazo médio de compras

Prazo médio de vendas	(%)	Número de dias	Média Ponderada
a vista			
a prazo (1)			
a prazo (2)			
a prazo (3)			
a prazo (4)			
		Prazo médio total	

3º passo: Estoques – Cálculo da necessidade média de estoques

	Número de dias
Necessidade média de estoques	

4º passo: Cálculo da necessidade líquida de capital de giro em dias

	Número de dias
Recursos da empresa fora do seu caixa	
1. Contas a Receber – prazo médio de vendas	
2. Estoques – necessidade média de estoques	
Subtotal 1 (item 1 + 2)	
Recursos de terceiros no caixa da empresa	
3. Fornecedores – prazo médio de compras	
Subtotal 2	
Necessidade Líquida de Capital de Giro em dias (Subtotal 1 – Subtotal 2)	

B – Caixa mínimo

1. Custo fixo mensal (Quadro 5.11)	R$
2. Custo variável mensal (Subtotal 2 do quadro 5.12)	R$
3. Custo total da empresa (item 1 + 2)	R$
4. Custo total diário (item 3 ÷ 30 dias)	R$
5. Necessidade Líquida de Capital de Giro em dias (vide resultado do quadro anterior)	____ dias
Total de B – Caixa mínimo (item 4 x 5)	**R$**

Capital de giro (resumo)

Investimentos financeiros	**R$**
A - Estoque inicial	
B - Caixa mínimo	
Total do capital de giro (A +B)	

5.3 – Investimentos pré-operacionais

O que é e como fazer

Compreendem os gastos realizados antes do início das atividades da empresa, isto é, antes que ela abra as portas e comece a vender. São exemplos de investimentos pré-operacionais: despesas com reforma (pintura, instalação elétrica, troca de piso, etc.) ou mesmo as taxas de registro da empresa.

HORA DE PRATICAR

Investimentos pré-operacionais	R$
Despesas de legalização	
Obras civis e/ou reformas	
Divulgação	
Cursos e treinamentos	
Outras despesas	
Total	

5. 4 – Investimento total (resumo)

O que é e como fazer

Agora que você estimou os valores para investimentos fixos, financeiros e pré-operacionais, é o momento de conhecer o total a ser investido no negócio.

Transporte para o quadro, **INVESTIMENTO TOTAL**, o somatório dos:

- quadro 5.1 – Estimativa dos Investimentos Fixos;
- quadro 5.2 – Capital de Giro;
- quadro 5.3 – Estimativa de Investimentos Pré-Operacionais.

Em seguida avalie se o capital para criação da empresa será feito a partir de recursos próprios (investimento dos proprietários) ou de terceiros (pessoas externas ou instituições financeiras). Então preencha o quadro de fontes de recursos definindo em que proporção isso irá acontecer.

Fique de olho

- Pense em como e onde irá buscar os recursos para iniciar ou ampliar o negócio. Você dispõe do capital necessário para isso (recursos próprios) ou será necessário recorrer a bancos (recursos de terceiros), por exemplo?
- Ao fazer uso de financiamento, procure saber quais são as linhas de crédito para pequenas empresas. Peça ao gerente do banco escolhido orientações sobre o que pode ser financiado, até quanto, a taxa de juros, a carência e o prazo de pagamento, a documentação e as garantias exigidas.
- Verifique se você está apto a atender essas condições e se a empresa irá gerar resultados que possibilitem a quitação do financiamento. Caso contrário, busque alternativas, mesmo que, para isso, tenha que adiar a inauguração ou iniciar um empreendimento menor do que o planejado.

HORA DE PRATICAR

Descrição dos investimentos	Valor (R$)	(%)
1. Investimentos Fixos – Quadro 5.1		
2. Capital de Giro – Quadro 5.2		
3. Investimentos Pré-Operacionais – Quadro 5.3		
Total (1 + 2 + 3)		**100,00**

Fontes de recursos	Valor (R$)	(%)
1. Recursos próprios		
2. Recursos de terceiros		
3. Outros		
Total (1 + 2 + 3)		**100,00**

5.5 – Estimativa do faturamento mensal da empresa

O que é e como fazer

Esta talvez, é uma das tarefas mais difíceis para quem ainda não iniciou suas atividades.

Uma forma de estimar o quanto a empresa irá faturar por mês é multiplicar a quantidade de produtos a serem oferecidos pelo seu preço de venda, que deve ser baseado em informações de mercado. Para isso, considere:

- o preço praticado pelos concorrentes diretos; e
- o quanto seus potenciais clientes estão dispostos a pagar.

Fique de olho

- As previsões de vendas devem ser baseadas na avaliação do potencial do seu mercado e em sua capacidade produtiva.
- Faça suas estimativas de faturamento para um período de, pelo menos, 12 meses. Seja cauteloso ao projetar as receitas e verifique se há sazonalidade no seu ramo, isto é, se existem épocas em que as vendas aumentam ou diminuem, como no Natal ou férias escolares.
- Ao estimar as vendas, foi considerado o preço de mercado. Porém, existem outros meios para se precificar um produto, como por exemplo, fixar uma margem de ganho sobre o custo do produto.

HORA DE PRATICAR

Produto/ Serviço	Quantidade (Estimativa de Vendas)	Preço de Venda Unitário (em R$)	Faturamento Total (em R$)
1			
2			
3			
4			
5			
6			
7			
8			
9			
10			
Total			

5.6 – Estimativa do custo unitário de matéria-prima, materiais diretos e terceirizações

Aqui, será calculado o custo com materiais (matéria-prima + embalagem) para cada unidade fabricada. Essa informação é importante, caso você deseje abrir uma indústria.

Os gastos com matéria-prima e embalagem são classificados como custos variáveis numa indústria , assim como as mercadorias em um comércio. Como o próprio nome diz, esses custos variam (aumentam ou diminuem) de acordo com o volume produzido ou vendido.

Observe o exemplo a seguir e, depois, calcule o custo unitário com materiais para os produtos de sua empresa.

Produto: calça masculina

Material	Quantidade	Custo Unitário (R$)	Total (R$)
1. Tecido	4 metros	2,50	15,00
2. Elástico	2 metros	0,30	0,60
3. Linha	15 metros	0,10	1,50
4. Zíper de 15 cm	1 unidade	0,80	0,80
5. Botão	4 unidades	0,10	0,40
6. Etiqueta	1 unidade	0,30	0,30
7. Saco plástico	1 unidade	0,05	0,05
8. Caixa	1 unidade	0,50	0,50
Total			**19,15**

HORA DE PRATICAR

(Este item deverá ser preenchido somente pelo setor industrial.)

Produto 1:

Material/insumos usados	Quantidade	Custo Unitário (R$)	Total (R$)
Total			

Produto 2:

Material/insumos usados	Quantidade	Custo Unitário (R$)	Total (R$)
Total			

Produto 3:

Material/insumos usados	Quantidade	Custo Unitário (R$)	Total (R$)
Total			

Produto 4:

Material/insumos usados	Quantidade	Custo Unitário (R$)	Total (R$)
Total			

5.7 – Estimativa dos custos de comercialização

O que é e como fazer

Aqui, serão registrados os gastos com impostos e comissões de vendedores ou representantes. Esse tipo de despesa incide diretamente sobre as vendas e, assim como o custo com materiais diretos ou mercadorias vendidas, é classificado como um custo variável.

Para calculá-los, basta aplicar, sobre o total das vendas previstas, o percentual dos impostos e de comissões.

Fique de olho

- As empresas optantes pelo SIMPLES devem desconsiderar o recolhimento dos seguintes impostos: IRPJ, PIS, COFINS e Contribuição Social;
- O ICMS é um imposto de abrangência estadual e estão obrigadas a recolhê-lo as empresas que trabalhem com a venda de produtos ou com serviços de transporte intermunicipal e interestadual. O ISS é devido à prefeitura pelas empresas prestadoras de serviços.

HORA DE PRATICAR

Descrição	%	Faturamento Estimado (quadro 5.5)	Custo Total (R$)
1. Impostos			
Impostos Federais			
SIMPLES			
IRPJ			
PIS			
COFINS			
CSLL – Contribuição Social sobre o Lucro Líquido			
Impostos Estaduais			
ICMS – Imposto sobre Circulação de Mercadorias e Serviços			
Impostos Municipais			
ISS – Imposto sobre Serviços			
Subtotal 1			
2. Gastos com vendas			
Comissões			
Propaganda			
Taxa de administração do cartão de crédito			
Subtotal 2			
TOTAL (Subtotal 1 + 2)			

5.8 – Apuração dos custos dos materiais diretos e/ou mercadorias vendidas

O que é e como fazer

Nesta etapa, você deverá apurar o CMD – Custos com Materiais Diretos (para a indústria) – ou o CMV – Custo das Mercadorias Vendidas (para o comércio).

O custo dos materiais diretos ou das mercadorias vendidas representa o valor que deverá ser baixado dos estoques pela sua venda efetiva. Para calculá-lo, basta multiplicar a quantidade estimada de vendas pelo seu custo de fabricação ou aquisição.

O custo com materiais diretos e ou mercadorias vendidas é classificado como um custo variável, aumentando ou diminuindo em função do volume de produção ou de vendas.

HORA DE PRATICAR

Produto/ Serviço	Estimativa de Vendas (em unidades)	Custo Unitário de Materiais/ Aquisição (R$)	CMD/CMV (R$)
1			
2			
3			
4			
5			
6			
7			
8			
9			
10			
TOTAL			

5.9 – Estimativa dos custos com mão de obra

O que é e como fazer

Agora, você deverá definir quantas pessoas serão contratadas (se necessário) para realizar as diversas atividades do negócio. Pesquise e determine quanto cada empregado receberá.

Não se esqueça de que, além dos salários, devem ser considerados os custos com encargos sociais (FGTS, férias, 13º salário, INSS, horas-extras, aviso prévio, etc.)

Sobre o total de salários, você deve aplicar o percentual relativo aos encargos sociais, somando-os aos salários, você saberá qual o custo total com mão de obra .

Fique de olho

- Um contabilista poderá informá-lo quais são os encargos sociais devidos pela sua empresa. Pesquise no sindicato patronal, o piso salarial a ser pago e quais os benefícios devidos.

HORA DE PRATICAR

Função	Nº de Empregados	Salário Mensal (R$)	(%) de encargos sociais	Encargos sociais (R$)	Total (R$)
1.					
2.					
3.					
4.					
5.					
6.					
7.					
8.					
9.					
10.					
Total					

5.10 – Estimativa do custo com depreciação

O que é e como fazer

Lembre-se de que as máquinas, equipamentos e ferramentas vão se desgastar ou tornam-se ultrapassados com o passar dos anos, sendo necessária sua reposição. O reconhecimento da perda do valor dos bens pelo uso é chamado de depreciação.

Para calcular a depreciação dos investimentos fixos, é necessário seguir os passos descritos abaixo:

- relacione as máquinas, equipamentos, ferramentas, utensílios, veículos, etc. utilizados. Lembre-se de que estas informações foram levantadas na planilha de investimentos fixos (quadro 5.1.);
- determine o tempo médio de vida útil (em anos) desses bens;
- divida o valor do bem pela sua vida útil em anos para saber o valor anual da depreciação;
- divida o custo anual com depreciação por 12, para calcular a depreciação mensal.

Entenda melhor como calcular a depreciação com o seguinte exemplo:

Informações Gerais	
Nome do bem	máquina de costura
Tempo médio de vida útil	5 anos
Valor do bem	R$ 5.000,00

Depreciação anual $\dfrac{\text{R\$ 5.000,00}}{\text{5 anos}}$ = **R$ 1.000,00 ao ano**

Depreciação mensal $\dfrac{\text{R\$ 1.000,00}}{\text{12 meses}}$ = **R$ 83,33 ao mês**

Isso quer dizer que, a cada mês, esse equipamento vale R$83,33 menos, ou seja, possivelmente, ao final de 5 anos, será preciso adquirir um nova máquina de costura, mais moderna e eficiente.

Fique de olho

- Apesar de ser um custo e influenciar na formação do preço, a depreciação não representa um desembolso (saída de dinheiro do caixa da empresa). Entretanto, dependendo da situação financeira e das estratégias do negócio, pode-se fazer uma reserva para a troca do bem ao final de sua vida útil.
- A título de informação, a Receita Federal considera, para efeito de vida útil, os seguintes prazos:
    - imóveis – 25 anos;
    - máquina – 10 anos;
    - equipamentos – 5 anos;
    - móveis e utensílios – 10 anos;
    - veículos – 5 anos;
    - computadores – 3 anos.

- Essas informações funcionam como referência e não devem ser seguidas como regra.
- Em algumas atividades empresariais, máquinas e equipamentos sofrem desgastes maiores. Isso deve ser considerado no cálculo da depreciação;
- Lembre-se de que máquinas e equipamentos sucateados têm maiores custos de manutenção, além de produtividade mais baixa.

HORA DE PRATICAR

Ativos Fixos	Valor do Bem (R$)	Vida útil em Anos	Depreciação Anual (R$)	Depreciação Mensal (R$)
5.2.1 – Obras civis/reformas				
5.2.2 – Máquinas e equipamentos				
5.2.3 – Móveis e máquinas				
5.2.4 – Veículos				
5.2.5 – Outros				
Total				

5.11 – Estimativa dos custos fixos operacionais mensais

O que é e como fazer

Os custos fixos são todos os gastos que não se alteram em função do volume de produção ou da quantidade vendida em um determinado período.

Por exemplo, imagine que, em um determinado mês, uma empresa sofra uma queda em suas vendas. Ainda assim, pagará despesas com aluguel, energia, salários, etc. Esses valores são custos fixos porque

são pagos, normalmente, independente do nível de faturamento do negócio.

No quadro abaixo, liste todos os seus custos fixos e estime os valores mensais de cada um. Procure ajustar o quadro de acordo com os tipos de despesas do seu empreendimento.

Fique de olho

- Ao levantar os custos fixos, seja cauteloso. Já diz o ditado que “o seguro morreu de velho”; por isso, trabalhe com alguma “margem de segurança” na hora de estimar esses gastos.
- Sem perder a qualidade, procure reduzir ao máximo os custos fixos. Adote práticas que contribuam para a diminuição do desperdício e do retrabalho.
- O pró-labore é a remuneração do dono pelo seu trabalho e deve ser considerado mensalmente como um custo. Lembre-se de que, caso você não disponha de outra fonte de renda, é pelo pró-labore que irá pagar seus compromissos pessoais.
- Não se esqueça de relacionar o valor da depreciação mensal das máquinas e equipamentos calculados anteriormente.

HORA DE PRATICAR

Descrição	Custo Total Mensal (em R$)
Aluguel	
Condomínio	
IPTU	
Água	
Energia elétrica	
Telefone	
Honorários do contador	
Pró-labore	
Manutenção dos equipamentos	
Salários + encargos – quadro 5.9	
Material de limpeza	
Material de escritório	
Combustível	
Taxas diversas	
Serviços de terceiros	
Depreciação – quadro 5.10	
Outras despesas	
Total	

5.12 – Demonstrativo de resultados

O que é e como fazer

Após reunir as informações sobre as estimativas de faturamento e os custos totais (fixos e variáveis), é possível prever o resultado da empresa, verificando se ela possivelmente irá operar com lucro ou prejuízo.

HORA DE PRATICAR



Quadro	Descrição	(R$)	%
5.5.	1. Receita Total com Vendas		
	2. Custos Variáveis Totais		
5.8.	(-) Custos com materiais diretos e/ou CMV(*)		
5.7. (Subtotal 1)	(-) Impostos sobre vendas		
5.7. (Subtotal 2)	(-) Gastos com vendas		
	Subtotal de 2		
	3. Margem de Contribuição (1 - 2)		
5.11.	4. (-) Custos Fixos Totais		
	5. Resultado Operacional (Lucro/Prejuízo) (3 - 4)		

(*) CMV – Custo das Mercadorias Vendidas

5.13 – Indicadores de viabilidade

5.13.1 – Ponto de equilíbrio

O que é e para que serve

O ponto de equilíbrio representa o quanto sua empresa precisa faturar para pagar todos os seus custos em um determinado período. Utilizando as fórmulas a seguir, você pode calcular o ponto de equilíbrio em faturamento.

A)

$$PE = \frac{\text{Custo Fixo Total}}{\text{Índice da Margem de Contribuição (*)}}$$

(*) Observação

$$\text{Índice da Margem de Contribuição} = \frac{\text{Margem de Contribuição (Receita Total – Custo Variável Total)}}{\text{Receita Total}}$$

O valor da margem de contribuição, do custo fixo e da receita total podem ser encontrados no Demonstrativo de Resultados (quadro 5.12.)

Exemplo

Valores anuais:

Receita Total:	R$ 100.000,00
Custo Variável Total:	R$ 70.000,00
Custo Fixo Total:	R$ 19.500,00

$$\text{Índice da Margem de Contribuição} = \frac{\text{R\$ 100.000,00 – R\$ 70.000,00}}{\text{R\$ 100.000,00}} = 0{,}30$$

$$PE = \frac{\text{R\$ 19.500,00}}{0{,}30} = \text{R\$ 65.000,00}$$

Isso quer dizer que é necessário que a empresa tenha uma receita total de R$ 65.000,00 ao ano para cobrir todos os seus custos.

Fique de olho

- O ponto de equilíbrio também pode ser calculado em unidades vendidas. Entretanto, para as empresas que trabalham com uma grande variedade de produtos ou serviços, é recomendável que se calcule o ponto de equilíbrio em faturamento.
- Concentre seus esforços para que o empreendimento ultrapasse o ponto de equilíbrio, pois, somente assim, você irá obter lucro.

HORA DE PRATICAR

Ponto de equilíbrio

5.13.2 – Lucratividade

O que é e para que serve

É um indicador que mede o lucro líquido em relação às vendas. É um dos principais indicadores econômicos das empresas, pois está relacionado à sua competitividade. Se sua empresa possui uma boa lucratividade, ela apresentará maior capacidade de competir, isso porque poderá realizar mais investimentos em divulgação, na diversificação dos produtos e serviços, na aquisição de novos equipamentos, etc.

$$\textbf{Lucratividade} = \frac{\textbf{Lucro Líquido}}{\textbf{Receita Total}} \times 100$$

Exemplo

Receita Total: R$ 100.000,00/ano
Lucro Líquido: R$ 8.000,00/ano

$$\text{Lucratividade} = \frac{\text{R\$ 8.000,00}}{\text{R\$ 100.000,00}} \times 100 = 8\%$$

Isso quer dizer que sob os R$ 100.000,00 de receita total “sobram” R$ 8.000,00 na forma de lucro, depois de pagas todas as despesas e impostos, o que indica uma lucratividade de 8% ao ano.

HORA DE PRATICAR



Lucratividade

____

____

____

5.13.3. Rentabilidade

O que é e para que serve

É um indicador de atratividade dos negócios, pois mede o retorno do capital investido aos sócios. É obtido sob a forma de percentual por unidade de tempo (mês ou ano). É calculada através da divisão do lucro líquido pelo investimento total. A rentabilidade deve ser comparada com índices praticados no mercado financeiro.

$$\textbf{Rentabilidade} = \frac{\textbf{Lucro Líquido}}{\textbf{Investimento Total}} \times 100$$

Exemplo

Lucro Líquido: R$ 8.000,00/ano
Investimento Total: R$ 32.000,00

$$\text{Rentabilidade} = \frac{\text{R\$ 8.000,00}}{\text{R\$ 32.000,00}} \times 100 = 25\% \text{ ao ano}$$

Isso significa que, a cada ano, o empresário recupera 25% do valor investido através dos lucros obtidos no negócio.

HORA DE PRATICAR

Rentabilidade

____

____

____

5.13.4 – Prazo de retorno do investimento

O que é e para que serve

Assim como a rentabilidade, também é um indicador de atratividade. Indica o tempo necessário para que o empreendedor recupere o que investiu em seu negócio.

$$\textbf{Prazo de Retorno do Investimento} = \frac{\textbf{Investimento Total}}{\textbf{Lucro Líquido}}$$

Exemplo

Lucro Líquido: R$ 8.000,00/ano

Investimento Total: R$ 32.000,00

$$\text{Prazo de Retorno do Investimento} = \frac{\text{R\$ 32.000,00}}{\text{R\$ 8.000,00}} = \text{4 anos}$$

Isso significa que, 4 anos após o início das atividades da empresa, o empreendedor terá recuperado, sob a forma de lucro, tudo o que gastou com a montagem do negócio.

HORA DE PRATICAR



Prazo de retorno do investimento

____

____

____

Roteiro para coleta de informações

É hora de trabalhar os números do empreendimento. Orçamentos, cálculos e projeções deverão ser feitas. Estabeleça quais são as informações mais importantes a serem pesquisadas e registre como irá obtê-las no roteiro para coleta de informações disponível no fim do manual.

6 – Construção de cenários

O que é e como fazer

Após a finalização do seu plano de negócio, simule valores e situações diversas para a empresa. Prepare cenários onde o negócio obtenha resultados pessimistas (queda nas vendas e/ou aumento dos custos) ou otimistas (crescimento do faturamento e diminuição despesas). A partir daí, pense em ações para evitar e prevenir-se frente às adversidades ou então para potencializar situações favoráveis. Faça quantas simulações julgar necessário e tenha sempre alternativas de ações (plano B).

Fique de olho

Na construção de cenários é fundamental considerar algumas possibilidades:

- nos primeiros meses, as vendas serem menores que o previsto;
- o início das atividades ser um pouco mais demorado que o programado;
- estratégias de marketing podem não surtir os efeitos esperados no curto prazo;
- necessidade de obter mais recursos financeiros que o previamente planejado;
- possíveis reações de concorrentes.

		Cenário provável		Cenário pessimista		Cenário otimista	
Quadro	**Descrição**	**Valor (R$)**	**(%)**	**Valor (R$)**	**(%)**	**Valor (R$)**	**(%)**
5.5.	1. Receita total com vendas						
	2. Custos variáveis totais						
5.8.	(-) Custos com materiais diretos e ou CMV						
5.7. (Subtotal 1)	(-) Impostos sobre vendas						
5.7. (Subtotal 2)	(-) Gastos com vendas						
	Subtotal 2						
	3. Margem de contribuição (1 – 2)						
5.11.	4. (-) Custos fixos totais						
	5. Lucro/Prejuízo Operacional (3 – 4)						

Ações corretivas e preventivas

7 – Avaliação estratégica

7.1 – Análise da matriz F.O.F.A.

O que é e como fazer

A matriz F.O.F.A. é um instrumento de análise simples e valioso. Seu objetivo é detectar pontos fortes e fracos, com a finalidade de tornar a empresa mais eficiente e competitiva, corrigindo assim suas deficiências. **F.O.F.A.** é um acróstico para:

F	orça
O	portunidades
F	raquezas
A	meaças

A análise F.O.F.A. levará você pensar nos aspectos favoráveis e desfavoráveis do negócio, dos seus proprietários e do mercado.

A matriz F.O.F.A. é sempre feita em quadrantes, ou seja, em quatro quadrados iguais. Em cada quadrado são registrados fatores positivos e negativos para a implantação do negócio. Saiba como construir a matriz lendo as explicações a seguir.

Forças Faça uso das forças São características internas da empresa ou de seus donos que representam vantagens competitivas sobre seus concorrentes ou uma facilidade para atingir os objetivos propostos. Exemplos: • Atendimento personalizado ao cliente • Preço de venda competitivo • Equipe treinada e motivada • Localização estratégica da empresa	**Oportunidades** Explore as oportunidades São situações positivas do ambiente externo que permitem à empresa alcançar seus objetivos ou melhorar sua posição no mercado. Exemplos: • Existência de linhas de financiamento • Poucos concorrentes na região • Aumento crescente da demanda • Disponibilidade de bons imóveis para locação
Fraquezas Elimine as fraquezas São fatores internos que colocam a empresa em situação de desvantagem frente à concorrência ou que prejudicam sua atuação no ramo escolhido. Exemplos: • Pouca qualificação dos funcionários • Indisponibilidade de recursos financeiros (capital) • Falta de experiência anterior no ramo • Custos de manutenção elevados	**Ameaças** Evite as ameaças São situações externas nas quais se têm pouco controle e que colocam a empresa diante de dificuldades, ocasionando a perda de mercado ou a redução de sua lucratividade. Exemplos: • Impostos elevados e exigências legais rigorosas • Existência de poucos fornecedores • Escassez de mão de obra qualificada • Insegurança e violência na região

No quadro Hora de praticar, reúna as pessoas envolvidas diretamente na montagem do empreendimento. Busque identificar os fatores internos da empresa e do mercado que possam impactar sua atividade futura, identificando forças, fraquezas, ameaças e oportunidades.

Fique de olho

- Na análise do ambiente externo, existe a chamada "faca de dois gumes", isto é, situações que são ao mesmo tempo oportunidades e ameaças. Por exemplo, o crescimento do setor onde se atua, pode representar tanto uma oportunidade de aumento das vendas, como uma ameaça por facilitar a entrada de novos concorrentes.

- Seja honesto e objetivo ao elaborar essa análise. Não seja pessimista ou otimista em excesso. Procure enfocar a realidade e não como você gostaria que as coisas fossem. O ideal é que você registre sempre uma ideia por linha, isso torna a avaliação mais fácil.

HORA DE PRATICAR

	Fatores internos (controláveis)	Fatores externos (incontroláveis)
Pontos fortes	FORÇAS	OPORTUNIDADES
Pontos fracos	FRAQUEZAS	AMEAÇAS

8 – Avaliação do Plano de Negócio

O Plano de Negócio desenvolvido por você é um valioso instrumento de planejamento. Por ser o seu mapa de percurso, ele deve ser consultado e acompanhado constantemente.

Avalie cada uma das informações e lembre-se de que o plano de negócio tem por objetivo ajudá-lo a responder a pergunta lançada no início desse manual: "Vale a pena abrir, manter ou ampliar o meu negócio?".

Saiba que o mundo e o mercado estão sujeitos a mudanças; a cada dia surgem novas oportunidades e ameaças. Assim sendo, procure adaptar seu planejamento às novas realidades. É por este motivo que um plano de negócio é "feito a lápis", para que possa ser corrigido, alterado e ajustado. Procure refazer seu plano de tempos em tempos.

Empreender é sempre um risco, mas empreender sem planejamento é um risco que pode ser evitado. O plano de negócio, apesar de não ser a garantia de sucesso, irá auxiliá-lo a tomar decisões mais acertadas, assim como a não se desviar de seus objetivos.

HORA DE PRATICAR

9 – Roteiro para coleta de informações consolidado

1. SUMÁRIO EXECUTIVO				
O que (atividade)	**Onde (local)**	**Como (método)**	**Quando (prazo)**	**Quem (responsável)**
1.				
2.				
3.				
4.				
5.				
6.				
7.				
8.				
9.				
10.				

2. ANÁLISE DE MERCADO				
O que (atividade)	**Onde (local)**	**Como (método)**	**Quando (prazo)**	**Quem (responsável)**
1.				
2.				
3.				
4.				
5.				
6.				
7.				
8.				
9.				
10.				

3. PLANO DE MARKETING				
O que (atividade)	**Onde (local)**	**Como (método)**	**Quando (prazo)**	**Quem (responsável)**
1.				
2.				
3.				
4.				
5.				
6.				
7.				
8.				
9.				
10.				

4. PLANO OPERACIONAL				
O que (atividade)	Onde (local)	Como (método)	Quando (prazo)	Quem (responsável)
1.				
2.				
3.				
4.				
5.				
6.				
7.				
8.				
9.				
10.				

5. PLANO FINANCEIRO				
O que (atividade)	Onde (local)	Como (método)	Quando (prazo)	Quem (responsável)
1.				
2.				
3.				
4.				
5.				
6.				
7.				
8.				
9.				
10.				

PARTE 2
A CONSTRUÇÃO DO SEU PLANO DE NEGÓCIO

1. Sumário Executivo

1.1 – Resumo dos principais pontos do Plano de Negócio

Faça um resumo dos principais pontos do seu plano.

____

____

____

____

____

____

____

____

____

Indicadores de viabilidade	Valor
Lucratividade	
Rentabilidade	
Prazo de retorno do investimento	
Ponto de Equilíbrio (PE)	

1.2 – Dados dos empreendedores, experiência profissional e atribuições

Sócio 1

Nome	
Endereço	
Cidade	Estado
Telefone 1	Telefone 2

Perfil (breve currículo)

Atribuições do sócio 1 (papel a ser desempenhado na sociedade)

Sócio 2

Nome	
Endereço	
Cidade	Estado
Telefone 1	Telefone 2

Perfil (breve currículo)

Atribuições do sócio 1 (papel a ser desempenhado na sociedade)

1.3 – Dados do empreendimento

Nome da Empresa	
CNPJ/CPF	

1.4 – Missão da empresa

1.5 – Setores de atividades

- [ ] Agropecuária
- [ ] Indústria
- [ ] Comércio
- [ ] Serviços
- [ ] Outros ____________________

1.6 – Forma jurídica

( ) Microempreendedor Individual – MEI

( ) Empresário Individual

( ) Empresa Individual de Responsabilidade Limitada – EIRELI

( ) Sociedade Limitada

( ) Outra: ______________________________

1.7 – Enquadramento tributário

1.7.1 – Âmbito federal

Optante pelo SIMPLES

( ) Sim

( ) Não

Observação: Empresas não optantes pelo Simples estarão sujeitas ao recolhimento dos seguintes tributos e contribuições:

- IRPJ – Imposto de Renda Pessoa Jurídica;
- PIS – Contribuição para os Programas de Integração Social;
- COFINS – Contribuição para Financiamento da Seguridade Social;
- CSLL – Contribuição Social sobre o Lucro Líquido;
- IPI – Imposto sobre Produtos Industrializados (para indústria);
- ICMS – Imposto sobre Circulação de Mercado (para indústria, comércio e serviços de transporte intermunicipal e interestadual);
- ISS – Imposto sobre Serviços (prestação de serviços).

1.8 – Capital social

	Nome do Sócio	Valor (R$)	% de participação
Sócio 1			
Sócio 2			
Sócio 3			
Sócio 4			
Total			**100,00**

1.9 – Fonte de recursos

Descreva qual a origem dos recursos necessários para a abertura da empresa.

2 – Análise de mercado

2.1 – Estudo dos clientes

Público-alvo (perfil dos clientes)

____

____

____

____

Comportamento dos clientes (interesses e o que os levam a comprar)

____

____

____

____

Área de abrangência (onde estão os clientes?)

____

____

____

____

2.2 – Estudo dos concorrentes

	Qualidade	Preço	Condições de Pagamento	Localização	Atendimento	Serviços aos clientes	Garantias oferecidas
Sua Empresa							
Concorrente 1 (nome)							
Concorrente 2 (nome)							
Conclusões							

2.3 – Estudo dos fornecedores

Ordem	Descrição dos Itens a Serem Adquiridos (Matérias-primas, insumos, mercadorias e serviços)	Nome do Fornecedor	Preço	Condições de pagamento	Prazo de entrega	Localização (estado e/ou município)
1						
2						
3						
4						
5						
6						
7						
8						
9						
10						

3 – Plano de Marketing

3.1 – Descrição dos principais produtos e serviços

Principais produtos (a serem fabricados, revendidos ou serviços prestados)

3.2 – Preço

3.3 – Estratégias promocionais

Descreva as estratégias de promoção e divulgação que irá utilizar.

____

____

____

____

____

____

3.4 – Estrutura de comercialização

Formas de comercialização e distribuição (descreva abaixo quais serão utilizadas).

____

____

____

____

____

____

____

3.5 – Localização do negócio

Endereço		
Bairro	Cidade	Estado
Fone 1	Fone 2	Fax

Considerações sobre o ponto (localização), que justifiquem sua escolha:

4 – Plano Operacional

4.1 – *Layout* ou arranjo físico

Desenhe abaixo um esquema de como ficarão as principais áreas e como serão alocadas máquinas, equipamentos, móveis, etc.

4.2 – Capacidade produtiva/ comercial/serviços

Qual será a capacidade máxima de produção (ou serviços) e comercialização?

____

Qual será o volume de produção (ou serviços) e comercialização iniciais?

____

4.3 – Processos operacionais

Descreva como serão feitas as principais atividades do negócio.

____

____

____

____

____

____

____

____

4.4 – Necessidade de pessoal

Cargo/função	Qualificações necessárias

5 – Plano Financeiro

5.1 – Estimativa dos investimentos fixos

A – Máquinas e equipamentos

	Descrição	Qtde.	Valor Unitário	Total
1				
2				
3				
4				
5				
6				
7				
8				
9				
10				
Sub-total (A)				$

B – Móveis e utensílios

	Descrição	Qtde.	Valor Unitário	Total
1				
2				
3				
4				
5				
6				
7				
8				
9				
10				
Sub-total (A)				$

C – Veículos

	Descrição	Qtde.	Valor Unitário	Total
1				
2				
3				
4				
5				
Sub-total (A)				$

	Total dos investimentos fixos	Sub-total (A+B+C)	$

5.2 – Capital de giro

A – Estimativa do estoque inicial

	Descrição	Qtde.	Valor Unitário	Total
1				
2				
3				
4				
5				
6				
7				
8				
9				
10				
Total de A				

B – Caixa mínimo

1º passo: Contas a receber – Cálculo do prazo médio de vendas

Prazo médio de vendas	(%)	Número de dias	Média Ponderada em dias
a vista			
a prazo (1)			
a prazo (2)			
a prazo (3)			
a prazo (4)			
		Prazo médio total	

2º passo: Fornecedores – Cálculo do prazo médio de compras

Prazo médio de vendas	(%)	Número de dias	Média Ponderada
a vista			
a prazo (1)			
a prazo (2)			
a prazo (3)			
a prazo (4)			
		Prazo médio total	

3º passo: Estoques – Cálculo da necessidade média de estoques

	Número de dias
Necessidade média de estoques	

4º passo: Cálculo da necessidade líquida de capital de giro em dias

	Número de dias
Recursos da empresa fora do seu caixa	
1. Contas a Receber – prazo médio de vendas	
2. Estoques – necessidade média de estoques	
Subtotal 1 (item 1 + 2)	
Recursos de terceiros no caixa da empresa	
3. Fornecedores – prazo médio de compras	
Subtotal 2	
Necessidade Líquida de Capital de Giro em dias (Subtotal 1 – Subtotal 2)	

B – Caixa mínimo

1. Custo fixo mensal (Quadro 5.11)	R$
2. Custo variável mensal (Subtotal 2 do quadro 5.12)	R$
3. Custo total da empresa (item 1 + 2)	R$
4. Custo total diário (item 3 ÷ 30 dias)	R$
5. Necessidade Líquida de Capital de Giro em dias (vide resultado do quadro anterior)	____ dias
Total de B – Caixa mínimo (item 4 x 5)	**R$**

Capital de giro (resumo)

Investimentos financeiros	**R$**
A - Estoque inicial	
B - Caixa mínimo	
Total dos investimentos financeiros (A +B)	

5.3 – Investimentos pré-operacionais

Investimentos financeiros	**R$**
Despesas de legalização	
Obras civis e/ou reformas	
Divulgação	
Cursos e treinamentos	
Outras despesas	
Total	

5. 4 – Investimento total (resumo)

Descrição dos investimentos	Valor (R$)	(%)
1. Investimentos Fixos – Quadro 5.1		
2. Capital de Giro – Quadro 5.2		
3. Investimentos Pré-Operacionais – Quadro 5.3		
Total (1 + 2 + 3)		**100,00**

Fontes de recursos	Valor (R$)	(%)
1. Recursos próprios		
2. Recursos de terceiros		
3. Outros		
Total (1 + 2 + 3)		**100,00**

5.5 – Estimativa do faturamento mensal da empresa

Produto/ Serviço	Quantidade (Estimativa de Vendas)	Preço de Venda Unitário (em R$)	Faturamento Total (em R$)
1			
2			
3			
4			
5			
6			
7			
8			
9			
10			
Total			

5.6 – Estimativa do custo unitário de matéria-prima, materiais diretos e terceirizações

Produto 1:

Material/insumos usados	Quantidade	Custo Unitário (R$)	Total (R$)
Total			

Produto 2:

Material/insumos usados	Quantidade	Custo Unitário (R$)	Total (R$)
Total			

Produto 3:

Material/insumos usados	Quantidade	Custo Unitário (R$)	Total (R$)
Total			

Produto 4:

Material/insumos usados	Quantidade	Custo Unitário (R$)	Total (R$)
Total			

5.7 – Estimativa dos custos de comercialização

Descrição	%	Faturamento Estimado (quadro 5.5)	Custo Total (R$)
1. Impostos			
Impostos Federais			
SIMPLES			
IRPJ			
PIS			
COFINS			
CSLL – Contribuição Social sobre o Lucro Líquido			
Impostos Estaduais			
ICMS – Imposto sobre Circulação de Mercadorias e Serviços			
Impostos Municipais			
ISS – Imposto sobre Serviços			
Subtotal 1			
2. Gastos com vendas			
Comissões			
Propaganda			
Taxa de administração do cartão de crédito			
Subtotal 2			
Total (Subtotal 1 + 2)			

5.8 – Apuração dos custos dos materiais diretos e/ou mercadorias vendidas

Produto/ Serviço	Estimativa de Vendas (em unidades)	Custo Unitário de Materiais/ Aquisição (R$)	CMD/CMV (R$)
1			
2			
3			
4			
5			
6			
7			
8			
9			
10			
Total			

5.9 – Estimativa dos custos com mão de obra

Função	Nº de Empregados	Salário Mensal (R$)	(%) de encargos sociais	Encargos sociais (R$)	Total (R$)
1.					
2.					
3.					
4.					
5.					
6.					
7.					
8.					
9.					
10.					
Total					

5.10 – Estimativa do custo com depreciação

Ativos Fixos	Valor do Bem (R$)	Vida útil em Anos	Depreciação Anual (R$)	Depreciação Mensal (R$)
5.2.1 – Obras civis/reformas				
5.2.2 – Máquinas e equipamentos				
5.2.3 – Móveis e máquinas				
5.2.4 – Veículos				
5.2.5 – Outros				
Total				

5.11 – Estimativa de custos fixos operacionais mensais

Descrição	Custo Total Mensal (em R$)
Aluguel	
Condomínio	
IPTU	
Água	
Energia elétrica	
Telefone	
Honorários do contador	
Pró-labore	
Manutenção dos equipamentos	
Salários + encargos – quadro 5.9	

Material de limpeza	
Material de escritório	
Combustível	
Taxas diversas	
Serviços de terceiros	
Depreciação – quadro 5.10	
Outras despesas	
Total	

5.12 – Demonstrativo de resultados

Quadro	Descrição	(R$)	%
5.5.	1. Receita Total com Vendas		
	2. Custos Variáveis Totais		
5.8.	(-) Custos com materiais diretos e/ou CMV(*)		
5.7. (Subtotal 1)	(-) Impostos sobre vendas		
5.7. (Subtotal 2)	(-) Gastos com vendas		
	Subtotal de 2		
	3. Margem de Contribuição (1 - 2)		
5.11	4. (-) Custos Fixos Totais		
	5. Resultado Operacional (Lucro/Prejuízo) (3 - 4)		

5.13 – Indicadores de viabilidade

5.13.1 – Ponto de equilíbrio

5.13.2. – Lucratividade

5.13.3. Rentabilidade

5.13.4. – Prazo de retorno do investimento

6 – Construção de cenários

Quadro	Descrição	Cenário provável		Cenário pessimista		Cenário otimista	
		Valor (R$)	(%)	Valor (R$)	(%)	Valor (R$)	(%)
5.5.	1. Receita total com vendas						
	2. Custos variáveis totais						
5.8.	(-) Custos com materiais diretos e ou CMV						
5.7. (Subtotal 1)	(-) Impostos sobre vendas						
5.7. (Subtotal 2)	(-) Gastos com vendas						
	Subtotal 2						
	3. Margem de contribuição (1 – 2)						
5.11.	4. (-) Custos fixos totais						
	5. Lucro/Prejuízo Operacional (3 – 4)						

Ações corretivas e preventivas

7 – Avaliação estratégica

7.1 – Análise da matriz F.O.F.A.

	Fatores internos (controláveis)	Fatores externos (incontroláveis)
Pontos fortes	FORÇAS	OPORTUNIDADES
Pontos fracos	FRAQUEZAS	AMEAÇAS

8 – Avaliação do Plano de Negócio

Onde encontrar o Sebrae

Sebrae Nacional

SGAS Av. L2 Sul 605, Conjunto A – Asa Sul – Brasília/DF

Site: www.sebrae.com.br

Twitter: twitter.com/sebrae

Youtube: http://www.youtube.com/user/tvsebrae

Facebook: https://www.facebook.com/sebrae

Central de Relacionamento: 0800 570 0800

SEBRAE ACRE
Rua Rio Grande do Sul, 109 – Centro – CEP: 69903-420 – Rio Branco/AC
www.ac.sebrae.com.br

SEBRAE ALAGOAS
Rua Dr. Marinho de Gusmão, 46 – Centro – CEP: 57020-560 – Maceió/AL
www.al.sebrae.com.br

SEBRAE AMAZONAS
Rua Leonardo Malcher, 924 – Centro – CEP: 69010-170 – Manaus/AM
www.am.sebrae.com.br

SEBRAE AMAPÁ
Av. Ernestino Borges, 740 – Julião Ramos – CEP: 68908-090 – Macapá/AP
www.ap.sebrae.com.br

SEBRAE BAHIA
Travessa Horácio César, 64 – Largo dos Aflitos – CEP: 40060-350 – Salvador/BA
www.ba.sebrae.com.br

SEBRAE CEARÁ
Av. Monsenhor Tabosa, 777 – Praia de Iracema – CEP: 60150-010 – Fortaleza/CE
www.ce.sebrae.com.br

SEBRAE DISTRITO FEDERAL
SIA Trecho 03 – Lote 1580 – CEP: 71200-030 – Brasília/DF
www.df.sebrae.com.br

SEBRAE ESPÍRITO SANTO
Av. Jerônimo Monteiro, 935 – Centro – CEP: 29010-003 – Vitória/ES
www.es.sebrae.com.br

SEBRAE GOIÁS
Av. T-3 N, 1000 – Setor Bueno – CEP: 74210-240 – Goiânia/GO
www.sebraego.com.br

SEBRAE MARANHÃO
Av. Prof. Carlos Cunha, s/nº – Jaracaty – CEP: 65076-820 – São Luiz/MA
Tel.: (98) 3216-6166
www.sebrae.com.br/uf/maranhao

SEBRAE MINAS GERAIS
Av. Barão Homem de Melo, 329 – Nova Suíça –CEP: 30460-090 – Belo Horizonte/MG
www.sebraemg.com.br

SEBRAE MATO GROSSO
Av. Historiador Rubens de Mendonça, 3999 - CPA – CEP: 78050-904 – Cuiabá/MT
www.mt.sebrae.com.br

SEBRAE MATO GROSSO DO SUL
Av. Mato Grosso, 1661 – Centro – CEP: 79002-950 – Campo Grande/MS
www.ms.sebrae.com.br

SEBRAE PARÁ
Rua Municipalidade, 1461 – Bairro do Umarizal – CEP: 66050-350 – Belém/PA
www.pa.sebrae.com.br

SEBRAE PARAÍBA
Av. Maranhão, 983 – Bairro dos Estados – CEP: 58030-261 – João Pessoa/PB
www.pb.sebrae.com.br

SEBRAE PERNAMBUCO
Rua Tabaiares, 360 – Ilha do Retiro – CEP: 50750-230 – Recife/PE
www.pe.sebrae.com.br

SEBRAE PIAUÍ
Av. Campos Sales, 1046 – Centro Norte – CEP: 64000-300 – Teresina/PI
Tel.: (86) 3216-1300
www.pi.sebrae.com.br

SEBRAE PARANÁ
Rua Caeté, 150 – Prado Velho – CEP: 80220-300 – Curitiba/PR
www.pr.sebrae.com.br

SEBRAE RIO DE JANEIRO
Av. Calógeras, 23 - Loja Centro – CEP: 20030-040 – Rio de Janeiro/RJ
www.rj.sebrae.com.br

SEBRAE RIO GRANDE DO NORTE
Av. Lima e Silva, 76 – Lagoa Nova – CEP: 59075-970 – Natal/RN
www.rn.sebrae.com.br

SEBRAE RONDÔNIA
Av. Campos Sales, 3421 – Bairro Olaria – CEP: 78902-080 – Porto Velho/RO
www.ro.sebrae.com.br

SEBRAE RORAIMA
Av. Major Willians, 680 – São Pedro – CEP: 69301-110 – Boa Vista/RR
www.rr.sebrae.com.br

SEBRAE RIO GRANDE DO SUL

Rua João Manoel, 282 – Centro – CEP: 90910-030 Porto Alegre/RS
www.sebrae-rs.com.br

SEBRAE SANTA CATARINA

Av. Rio Branco, 611 – Centro – CEP: 88015-203 – Florianópolis/SC
www.sebrae.com.br/uf/santa-catarina/

SEBRAE SERGIPE

Av. Tancredo Neves, 5500 – América – CEP: 49080-480 – Aracaju/SE
www.se.sebrae.com.br

SEBRAE SÃO PAULO

Rua Vergueiro, 1117 – Paraíso – CEP: 01504-001 – São Paulo/SP
Tel.: (11) 32532121
www.sebraesp.com.br

SEBRAE TOCANTINS

102 Norte Av. LO 4 Lote 1, cj. 2 – Plano Diretor Norte – CEP: 77006-006 – Palmas/TO
www.to.sebrae.com.br

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

CEAG/MG. **Programa microempresa.** Belo Horizonte: CEAG, 1987. 83 p., il.

CENNI, Marcelo. **Montando uma empresa:** dicas para obter sucesso. Belo Horizonte: Autêntica, 1998. 94 p., il. (Coleção Pequena Empresa, v. 1).

CHIAVENATO, Idalberto. **Vamos abrir um negócio?** São Paulo: Makron Books, 1995. 140 p., il.

COMO administrar uma pequena empresa: manual metodológico. [Belo Horizonte]: Sebrae MG, [19--].

DE FELIPPE JÚNIOR, Bernardo. **Pesquisa:** o que é e para que serve. Brasília: Sebrae, 71 p., il. (Série Marketing para a Pequena Empresa, 6).

DOLABELLA, Fernando. **O segredo de Luísa.** São Paulo: Cultura, 1999. 312 p., il.

FUNDAÇÃO ROBERTO MARINHO. Aprender a empreender. [S.l]: Sebrae, 2001. 160 p. il.

GUIA PEQUENAS EMPRESAS GRANDES NEGÓCIOS: como montar seu próprio negócio. São Paulo: Globo, 2002. 152 p., il.

MANUAL iniciando um pequeno grande negócio. [Brasília]: Sebrae, [19--].

MANUAL do curso básico de formação de contabilistas consultores. [Belo Horizonte]: Sebrae MG, [19--].

MANUAL do plano de negócios. [S.l.: s.n], [19--]. Baseado no Business Plan Work Book, publicado pela Entrepreneurship Development Corporation of Honolulu em 1984.

MENDONÇA, Carlos Alberto Veríssimo de; PINTO, Paulo César Ferreira. Gestão estratégica: Série Contabilizando o sucesso. Brasília. Sebrae, 2003. 47 p.

PEQUENOS negócios: treinamento gerencial básico. [Belo Horizonte]: Sebrae MG, [19--].

PROGRAMA de desenvolvimento de empreendedores: plano de negócios. [Belo Horizonte]: Sebrae MG, [19--].

SEBRAE

Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas

www.sebrae.com.br
0800 570 0800